



# Encontro Nacional UGE Estratégia em Movimento

## Acelerando o Planejamento Estratégico



# OBJETIVO

Refletir sobre o Processo de Planejamento Anual

## Atividades:



**Consulta Prévia –  
Planejamento Anual  
nos Sebrae/UF**



**Votação e Debate  
sobre o  
Planejamento  
Anual**

# Consulta sobre Planejamento Anual no Sebrae/UF

Atividade Preparatória ao Encontro das UGE

Público: Gerências de Gestão Estratégica dos Sebrae/UF

Formato: Pesquisa via Google Forms

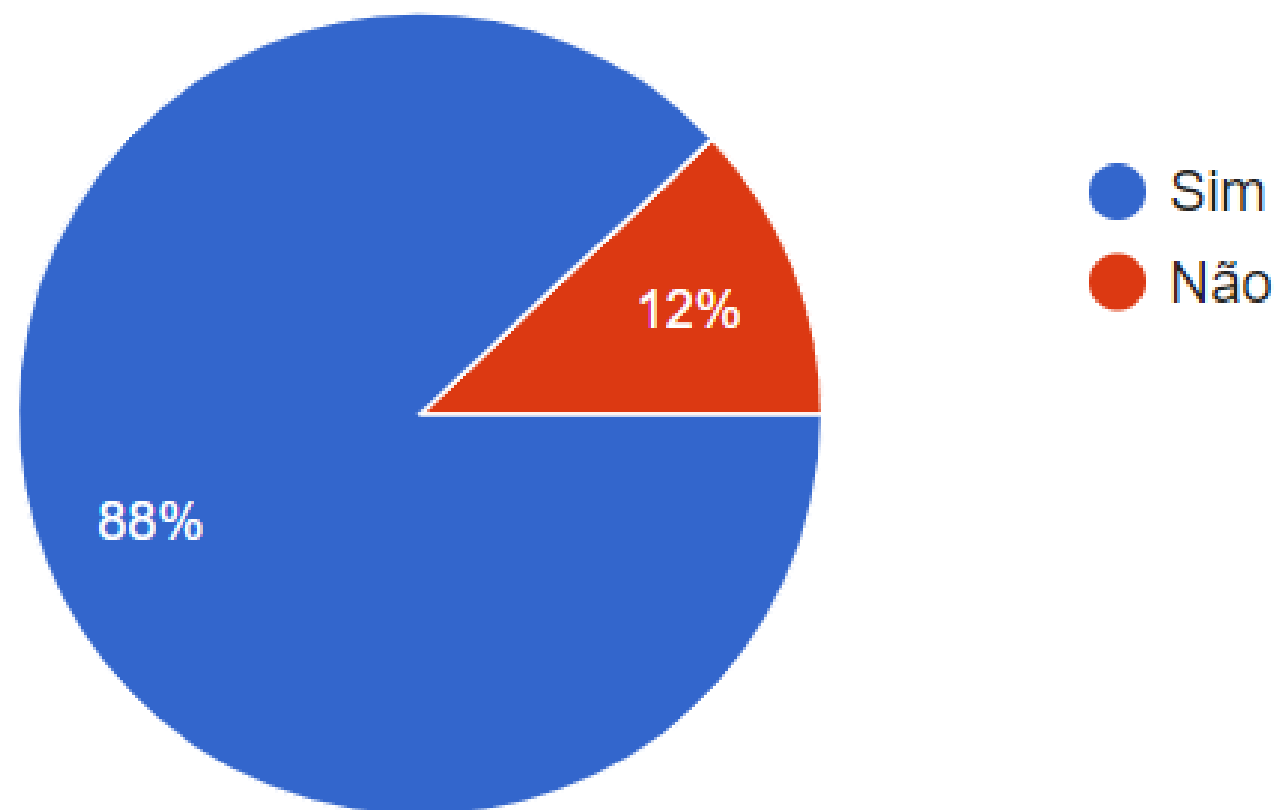
Período: 06/03 - 15h30 a 11/03 – 14h

Total de Respostas: 25

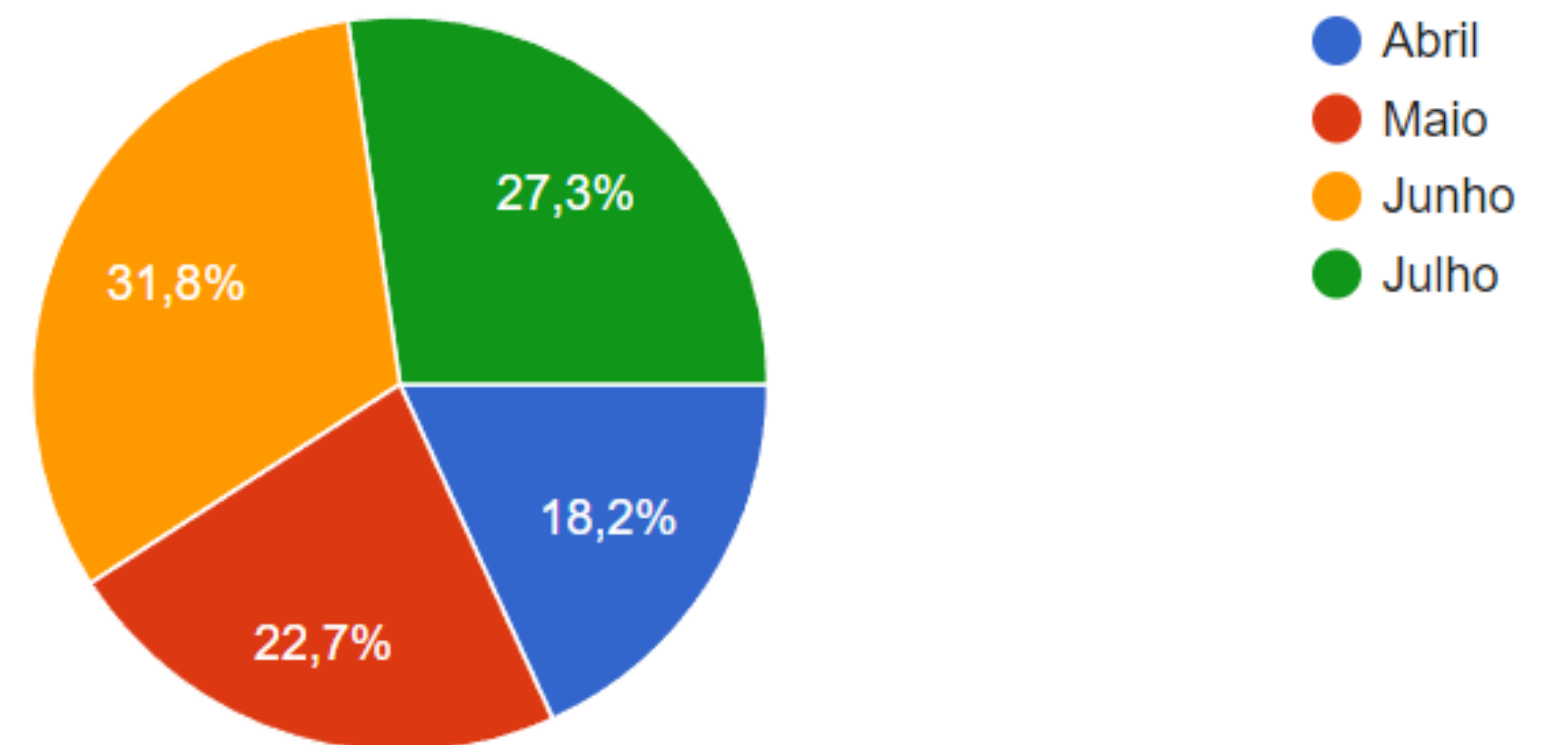
Sebrae/UF participantes: AC, AM, AP, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MS  
MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP, TO

# Diretrizes do Plano Anual

**Início do Planejamento antes da publicação das Diretrizes?**



**Em que mês inicia o planejamento anual?**



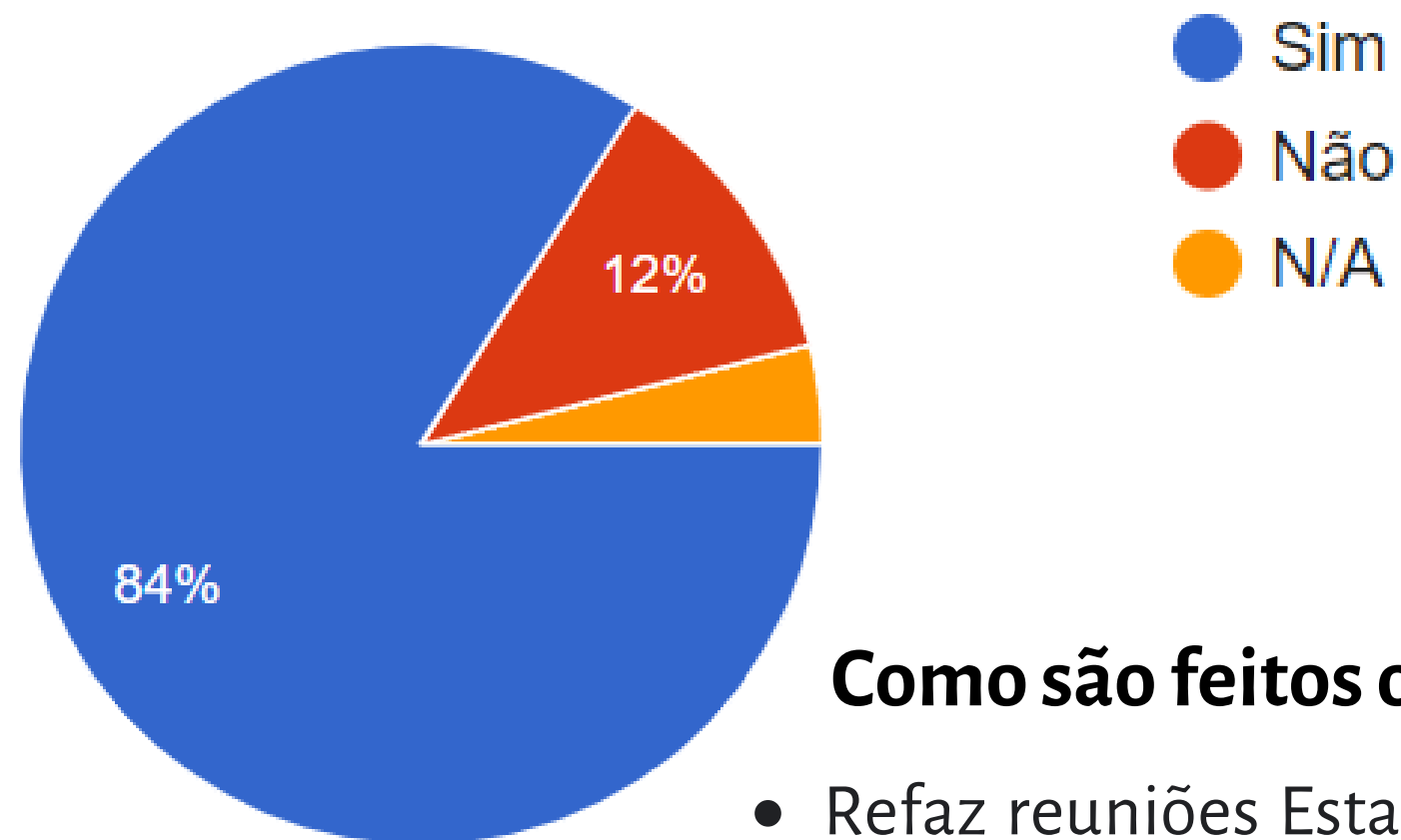
# Diretrizes do Plano Anual

## Atividades realizadas antes da publicação das Diretrizes:

- Pesquisas e elaboração de cenários - 22
- Levantamento de prioridades com *stakeholders* - 18
- Definição dos públicos prioritários - 8
- Reuniões de planejamento com unidades e escritórios regionais - 18
- Reuniões com entidades do CDE - 7
- Reuniões de análise de desempenho da estratégia - 18
- Oficinas de construção de documentação com as áreas de coordenação - 1
- Escuta de Partes Interessadas e Pesquisa de Adesão dos Valores Organizacionais - 1
- Sensibilização da estratégia local e prioridades locais, treinamento das regionais com dados dos territórios - 1
- Construção de OKR - 1
- Levantamento de projeção de custos fixos - 1

# Diretrizes do Plano Anual

## Ajustes após a publicação das Diretrizes?



## Como são feitos os ajustes? Impactos?

- Refaz reuniões Estaduais de alinhamento dos cenários. No ano passado, reiniciou do zero.
- Atualização com os atores e ajuste do conteúdo da entrega alinhando às diretrizes recebidas.
- Deixamos a governança por último como forma de minimizar os impactos de possíveis ajustes a serem realizados.
- Revisão das estratégias com as unidades coordenadoras da operação.
- Reuniões de equipe, com a alta liderança: Diretoria e CDE, para apresentar as possíveis mudanças.

# Diretrizes do Plano Anual

## Continuação - **Como são feitos os ajustes? Impactos?**

- Os programas nacionais e demais diretrizes anuais são utilizados para se fazer o desdobramento tático, orçamento e definição de metas. Em geral, os programas não implicam em restrições à estratégia, apenas à sua operacionalização.
- Readequamos as orientações para as áreas realizarem as atividades de levantamento e proposição.
- Por intermédio de reuniões e oficinas, comunicados e e-mails. Não há impacto.
- A preparação anterior ao envio das Diretrizes tem como foco o processo local.
- Em geral, são ajustes em termos orçamentários, neste início do processo.
- O impacto é mínimo, pois não tomamos nenhuma decisão antes da divulgação das Diretrizes, apenas antecipamos as análises.
- As atividades são preparatórias e não conclusivas. Ajuste se dá complementando a visão Nacional com a Estadual.
- Criação de conexão entre o planejado no UF com o material enviado pelo NA.
- Adequação das propostas levantadas às diretrizes pela UGE com lideranças da casa. O impacto é proporcional às limitações propostas nas diretrizes. Alcance das iniciativas é ajustado.
- Adequação aos limites orçamentários, metas, normativos etc.
- Comparação com a estratégia priorizada pelo UF, confrontam orçamento, avaliam as prioridades, adequação às estratégias estaduais. Nova validação com Gerências e Diretoria, UGE faz as adequações e reestruturação dos Planos. Nova estruturação de iniciativas priorizadas, novo esforço, novas negociações e aumento significativo das tarefas da UGE que centraliza este processo.
- Ajustes no planejamento preliminar alinhando-o com as orientações do documento de diretrizes nacionais, identificando lacunas e ajustes necessários nas metas, prioridades e atividades. Os impactos incluem maior eficácia na consecução dos objetivos nacionais e melhor alinhamento com as prioridades do governo e stakeholders.

# Metas Mobilizadoras e Resultados de Programas

## Como é feita a definição de metas para as Metas Mobilizadoras e para os Resultados de Programa?

- Metas mínimas e série histórica
- Análise de dados, série histórica (atendimentos e público) e capacidade operacional, custo per capita.
- Normalmente em função dos resultados alcançados no ano anterior.
- Análise dos documentos de referência emitidos pelo SEBRAE/NA, cenário político e econômico, programas, estudos e pesquisas de mercado e de clientes, os requisitos das partes interessadas, histórico de resultados de indicadores, evolução de densidade empresarial e dos valores orçamentários.
- Avaliação de históricos de desempenho e potencialidades para cada meta. Equipes de coordenação, com conhecimentos específicos, traz suas percepções para o debate. Após as oficinas de construção do plano, definimos em conjunto as melhores metas e apresentamos e negociamos com o nacional, caso sejam menores do que as previstas nas documentações.
- Validação dos cenários de execução com base nas diretrizes de atuação previamente apontadas pela DIREX (já definiu as metas mobilizadoras) e discussão em reuniões envolvendo as Unidades Estaduais responsáveis pelos Eixos Estratégicos de planejamento Estadual, que são desdobrados de forma tática nas metas de programas.
- Análise de cenários, tendências, análise de dados sobre densidade empresarial, recorte por setor e seguimentos. Análise do desempenho nos anos anteriores, análise do crescimento de receitas e despesas. Observa-se a capacidade por número de funcionários por agência e terceirizados. Analisa a proposta de metas enviada pelo Sebrae Nacional.
- Analisando dados socioeconômicos, evolução histórica, performance por canais, priorização em função da estratégia local, projeção dos canais em função da estratégia local, validação da proposta com a DIREX.



# Metas Mobilizadoras e Resultados de Programas

## Continuação - **Como é feita a definição de metas para as Metas Mobilizadoras e para os Resultados de Programa?**

- Primeiramente a UGE local faz uma análise e proposição dos indicadores e suas metas. Após, realiza reuniões com os responsáveis pelos programas e gerentes para análise e proposição das metas mobilizadoras e dos programas.
- Trata-se de toda uma análise feita no estado em relação as dores dos nossos clientes, iniciativas em comum com nossos parceiros, atividades empresarias e produtivas em crescimento, municípios em potencial para transformação, territórios de baixo IDH exigindo um olhar para o desenvolvimento, as iniciativas estaduais prioritárias, a definição dos nossos eixos de atuação, um retrato socio econômico das nossas regionais, e a partir daí definimos as metas e estabelecemos as conexões com cada meta, com cada eixo priorizado, com as estratégias nacionais e locais, as contribuições de cada gerencia, de cada regional, de cada iniciativa.
- Análise sumária do contexto estadual: (setores potenciais e em crescimento, desafios enfrentados pelos pequenos negócios locais, entre outros). · Alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais. · Consulta as partes interessadas: (Empresários, associações empresariais, entidades governamentais e Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae, sobre as necessidades e expectativas da comunidade empresarial de forma a garantir que as metas definidas estejam alinhadas com as demandas e programas de governo). · Análise do desempenho anterior: (desempenho em relação às metas anteriores, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, ajustando as metas futuras de acordo com o que foi alcançado anteriormente). · Definição das metas: (metas desafiadoras, realistas e alcançáveis, levando em consideração as características e o potencial da região).
- Considera-se: 1. A estratégia local (que pode ser mais intensa em um determinado eixo em detrimento de outro, assim, pode-se optar por ser mais arrojado em um indicador que em outro de acordo com a necessidade do estado, principalmente a necessidade econômica); 2. A variação da previsão de receitas anuais; 3. A existência de histórico do indicador; 4. A disponibilidade de mão de obra em quantidade e capacidade adequada. 5. Eventuais questões específicas (uma parceria estratégica, um convênio, sistema de tecnologia) que possam impactar os resultados do indicador .

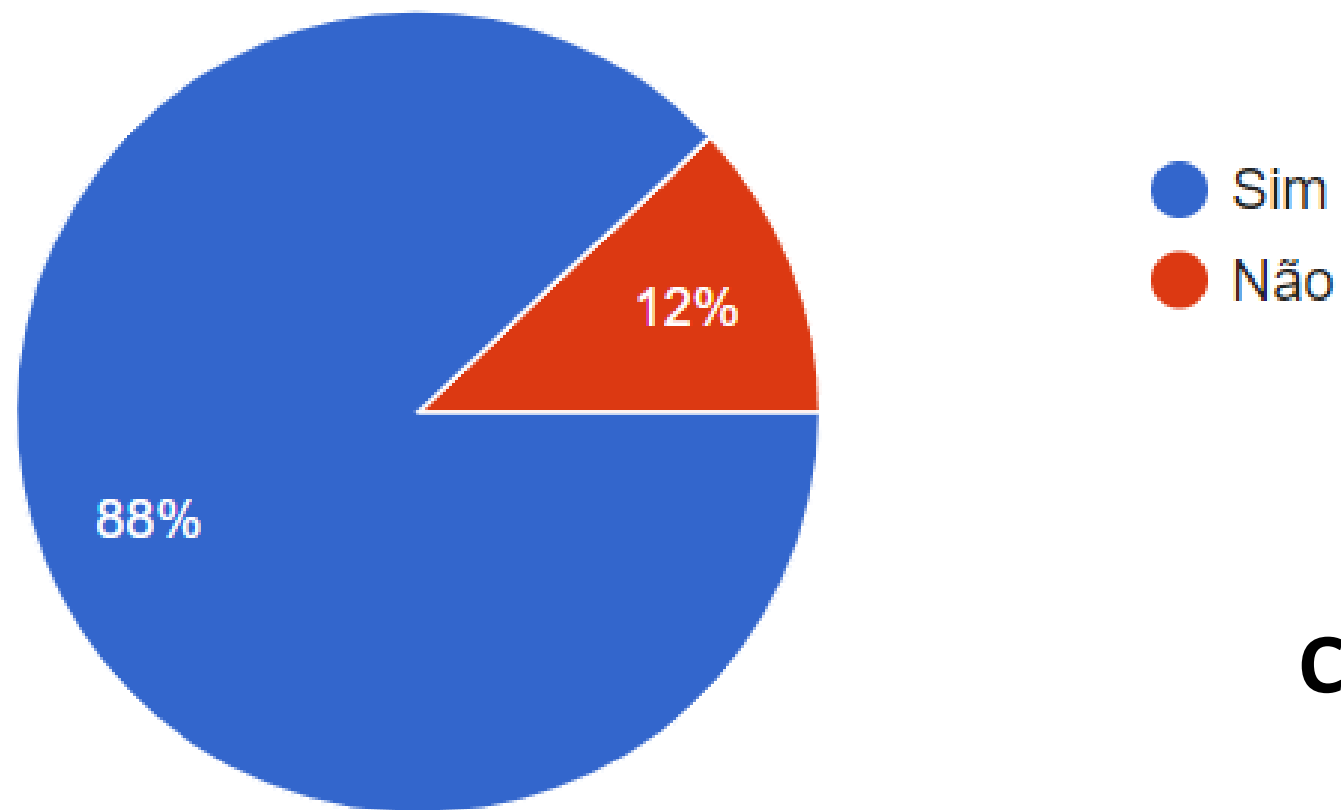
# Metas Mobilizadoras e Resultados de Programas

## Continuação - **Como é feita a definição de metas para as Metas Mobilizadoras e para os Resultados de Programa?**

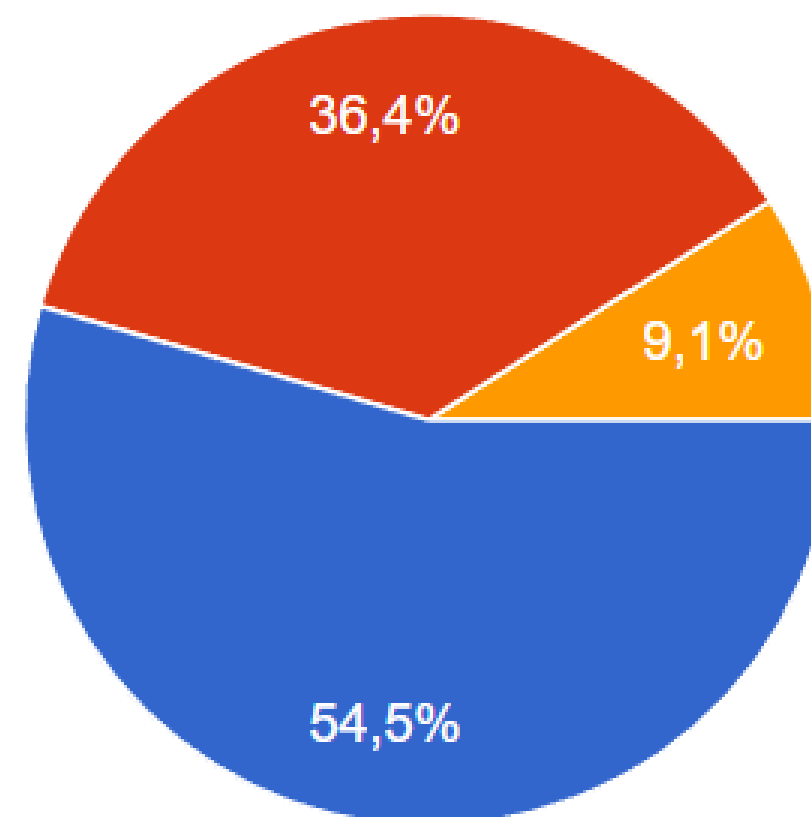
- Análise da meta mínima sugerida pelo SEBRAE/NA (quando há) 2. Análise da capacidade de atendimento da equipe responsável pela meta 3. Análise de série histórica, em especial metas quantitativas 4. Análise de impacto de investimento e inovação em especial para metas qualitativas 5. Análise do resultado de pesquisa de partes interessadas, no que couber 6. Validação de lideranças intermediária (gerentes) 7. Validação com diretoria
- Os indicadores e metas estabelecidos são resultado de um amplo processo de planejamento, coordenado pela UGE mas que envolve diversos atores, tais como: Sebrae-NA, Conselho Deliberativo Estadual, Diretoria Executiva, Unidades da Sede e os Escritórios Regionais. Neste processo, são avaliados diversos fatores para estabelecimento das metas. Para cada indicador são utilizados critérios específicos para proposição de metas junto ao Sebrae-NA. Dentre os critérios utilizados, consideramos: · Histórico de execução; · Capacidade produtiva; · Densidade de pequenos negócios; · Densidade populacional; · Censo escolar; · PIB de cada região; · PIB per capita de cada região; · Densidade de médias e grandes empresas; · Inflação projetada; · PIB projetado. Outros fatores também podem ser utilizados a depender do indicador estabelecido. O critério de maior peso varia de acordo com o indicador. Por exemplo: para o indicador de % de cobertura de ME e EPP, o critério de maior peso é a densidade de ME+EPP do estado e das regiões atendidas por cada Escritório Regional; enquanto para captação de receita própria, além da densidade empresarial, PIB e PIB per capita são os principais. A UGE comunica ao longo de todo o processo de planejamento não apenas as estratégias estabelecidas pela Instituição, bem como os critérios para adoção de cada meta, as fórmulas de cálculo de cada indicador e o resultado parcial da execução ao longo de todo ano.
- Análise de histórico de execução, análise de capacidade de execução, análise de impacto de acordo com as diretrizes locais, foco dos programas e mudanças desejáveis na execução. Realizamos apresentações do histórico de execução do indicador e medidas de gestão, para em seguida desenhar a previsão da meta.

# Metas Mobilizadoras e Resultados de Programas

## Desdobramento das metas por unidade ou regional?



## Como faz o desdobramento?



- Distribuição feita pela sede, atribuindo metas para regionais (top down)
- Consolidação das propostas das regionais pela sede (bottom up)
- N/A (selecionar se escolheu NÃO na pergunta anterior)

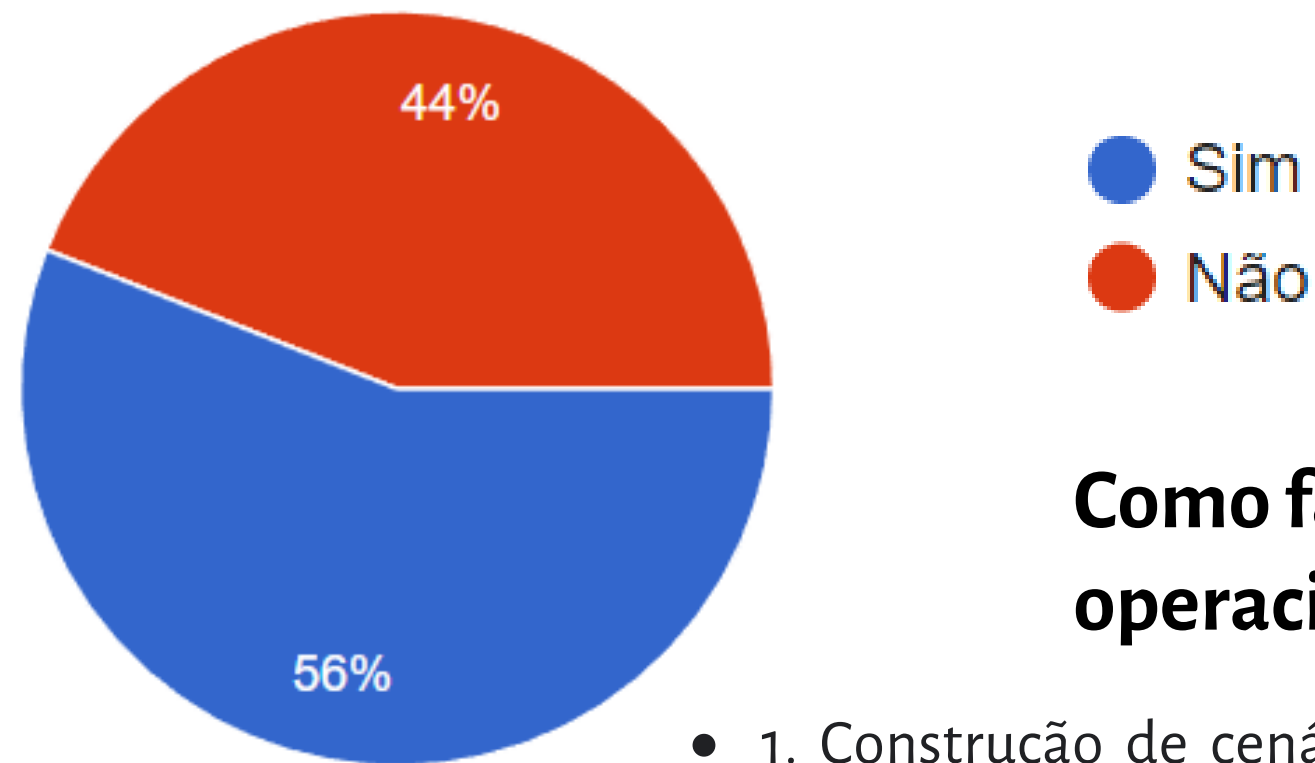
# Metas Mobilizadoras e Resultados de Programas

## Critérios para o desdobramento *Top Down*

- Capacidade instalada
- Densidade empresarial, projetos existentes, número de funcionários/terceiros, receita/despesas.
- Análise do quantitativo do público-alvo, recursos do Escritório Regional e histórico.
- Um olhar mais analítico considerando vários fatores relacionados aos nossos interesses locais, as oportunidades junto aos parceiros, as vocações regionais, as diretrizes definidas pela nossa Diretoria executiva, as contribuições do Conselho, equiparando com as metas definidas nacionalmente, equilibrando as metas e desafios conforme o potencial e quadro de cada regional e sede. Essa construção é participativa.
- - Leitura do universo empresarial do território relativo a cada regional (por perfil, participação no universo do estado, comparativo com os anos anteriores); - Execução da regional nos anos anteriores; - Compartilhamento com as regionais para validação.
- As metas são construídas por um comitê de gerentes, principalmente os da área finalística.
- Os critérios finais são estabelecidos entre as Unidades da Sede, gestoras dos grandes programas, iniciativas e canais e UGE. Ressaltando que os critérios são sempre técnicos pra garantir objetivos aderentes à realidade de cada regional.
- Analisamos desempenho anterior, densidade empresarial, iniciativas prioritárias e potencialidades de atuação. Todas as metas distribuídas são validadas com o grupo gerencial antes de serem estabelecidas.
- O histórico de execução e a capacidade operacional do escritório regional.
- É top down na maioria dos indicadores, mas podem ter casos em que fazemos bottom up. Qdo é topdown, usamos muito a capacidade histórica, mas analisamos variáveis futuras
- Observamos os parâmetros: densidade empresarial, números de funcionários, projetos existentes.
- Não fazemos o desdobramento de todas as metas, apenas das que têm vínculo mais forte com a Estratégia do estado. Nos últimos anos, poucas metas do PA tem sido desdobradas por unidade.

# Estratégia Estadual

## Tem Planejamento Estratégico próprio?



## Como faz o planejamento da estratégia estadual no nível tático-operacional?

- 1. Construção de cenários estaduais 2. Aprendizados do planejamento atual 3. Desafios propostos pelas partes interessadas 4. Incorporação do planejamento nacional como insumo 5. Levantamento das visões de desenvolvimento dos territórios (cenários particulares) 6. Consolidação dos cenários 7. Estabelecimento dos objetivos estratégicos e seus requisitos 8. Definição da carteira de iniciativas para atender aos objetivos pactuados 9. Distribuição orçamentária
- Fazemos um evento interno que marca o início do planejamento, em que são informadas as prioridades para o ano seguinte, traduzidas as expectativas e estratégias do estado para todos de forma simples e descontraída. O calendário também é apresentado e as dúvidas gerais esclarecidas. Após isso, temos algumas discussões com cada regional sobre os dados do território e para as Unidades de apoio são apresentadas às principais necessidades da área fim. Após essas ações, iniciamos oficinas integradas entre territórios e área meio, onde todos constroem colaborativamente. As oficinas são conduzidas pela UGE.

# Estratégia Estadual

## Continuação - **Como faz o planejamento da estratégia estadual no nível tático-operacional?**

- As principais estratégias estabelecidas no planejamento no nível tático operacional são refletidas nos indicadores de Unidades, Escritórios Regionais, Programas, Projetos, Processos e Iniciativas. Cada bandeira estratégica possui uma vinculação direta com a carteira de iniciativas que compõe o plano estratégico, estabelecendo uma relação direta entre desempenho e resultado. Os indicadores de PPR das Unidades e ERs são estabelecidos com o propósito de que a atuação de cada equipe contribua diretamente para a execução do plano estratégico e obtenção dos resultados pactuados.
- A partir das iniciativas estabelecidas, segue o processo para o detalhamento das Unidades. A UGE atua como assessoria, auxiliando as Unidades e Direx no processo de definição das estratégias tático operacionais.
- Coordenado pela Equipe da UGE e com o apoio de empresa de consultoria contratada
- Após algumas etapas, existe a apresentação/defesa das estratégias de cada Unidade onde ocorre os alinhamentos e prioridades, além da definição de estratégias entre as Unidades.
- O desdobramento da Estratégia do estado ocorre principalmente por meio das Metas Organizacionais anuais, dos Programas Estaduais, das Metas e Desafios de Equipe do ano e da carteira de iniciativas e orçamento de toda empresa.

# Estratégia Estadual

## Definição dos Programas Locais

- Temos o nosso direcionamento local, ao percebermos que não há programa nacional que responda aos interesses do estado, criamos um programa local para suprir.
- Concentramos projetos afins que não são aderentes aos programas nacionais
- De acordo com as dores dos clientes, as oportunidades de parcerias, os estudos e mapeamentos realizados, as vocações regionais, a estrutura de governança, as prioridades locais, o ambiente de negócios existente, as políticas de fomento, definimos o foco e os programas locais.
- Em função das estratégias, prioridades e objetivos locais.
- Elegemos um Programa Estadual para alocar iniciativas não contempladas nos programas nacionais.
- É feito após consolidação da estratégia local, após levantar tudo que cada Unidade tem de prioridade para o ano seguinte a UGE avalia e faz um trabalho com cada Unidade sobre o potencial a explorar com o uso dos programas locais que não se enquadram nos Nacionais.
- À Luz da estratégia estabelecida e a identificação das iniciativas que respondem às diretrizes e medidas de gestão locais, é feita a modelagem das iniciativas dentro dos programas Nacionais, verificamos quais iniciativas locais não possuem aderência às DRFs e criamos os programas locais para abarcar.
- De acordo com disponibilidade de orçamento e atuação.
- Os Programas Estaduais são definidos no processo de formulação e desdobramento da Estratégia do estado. Mas todo ano, no período do PA, há uma análise para verificar se os Programas Estaduais precisam ser alterados (incluir, excluir ou editar conteúdo).
- Analisamos o cenário local e se detectado que há particularidades locais fazemos a proposta.
- Não utilizamos a terminologia "Programas Locais". A gestão da operação não é dividida por coordenações por tipo de clientes (empresarial, setorial e institucional). As estratégias de cada um são traçadas de forma conjunta, em oficinas com coordenadores e gerentes responsáveis por cada um dos tipos de clientes e seus desdobramentos. Estes coordenadores utilizam como subsídio de planejamento: a estratégia nacional, a estratégia estadual e os DRF dos Programas Nacionais (quando aplicável).

# Orçamento

## Critérios para alocação do orçamento

- Orçamento é consequência da estratégia. Priorização de programas conforme planejamento estratégico
- Histórico de custos fixos e iniciativas para gastos para manutenção da operação. Análise da Estratégia do UF para investimentos e otimização de gastos. Para gastos com atendimento, proposição pelas unidades baseado na estratégia e metas. São estabelecidos "tetos".
- Priorização das unidades finalísticas. Análise de coerência das estratégias do estado com a alocação do recurso.
- UGE recebe e analisa as propostas baseada nas ações, metas, público-alvo, capacidade de execução por projeto e unidade.
- 1. Desdobramento das metas físicas a partir de critérios técnicos aplicáveis; 2. Histórico de orçamento executado; 3. Novas iniciativas vinculadas à estratégia (Nacional e Local); 4. Riscos; 5. Impacto em indicadores; 6. Sustentabilidade orçamentária; 7. Aspectos relacionados à melhoria da eficiência operacional e redução de custos; e 8. Contratos vigentes.
- Negociação entre diretorias, depois de assegurada a parte de folha e custeio.
- Porte das regionais, tamanho do território, IDH, quantidade de MPE, Geração de receita própria e clientes atendidos
- Novo modelo para 2025: orçamento a partir da estratégia. Definição de orçamento teto, seguindo histórico e potencialidades de execução, seguindo modelo do Sebrae NA para CSO e CSN. Potencialidades de geração de receita.
- Potencial de impacto para a região.
- 1. Iniciativas em continuidade e/ou perenes (processos); 2. Iniciativas vinculadas às diretrizes estratégicas (sob demanda da Direx ou da Regional) 3. Iniciativas de impacto futuro ou articulação, sem vinculação com as diretrizes do plano vigente.
- Definição da distribuição orçamentária considera dores dos clientes, oportunidades de parcerias, estudos e mapeamentos realizados, vocações regionais, estrutura de governança, prioridades locais, ambiente de negócios, políticas de fomento, oportunidades de transformação, ampliação dos nossos atendimentos, fortalecimento dos territórios, extensão territorial, número municípios, logística, estrutura disponível.
- Foco nos serviços e Produtos que geram mais receita, Projetos vinculados a programas nacionais, projetos em parceria que geram receitas de convênio. Unidades fazem propostas sem limite que são ajustadas de acordo com o teto de receita.



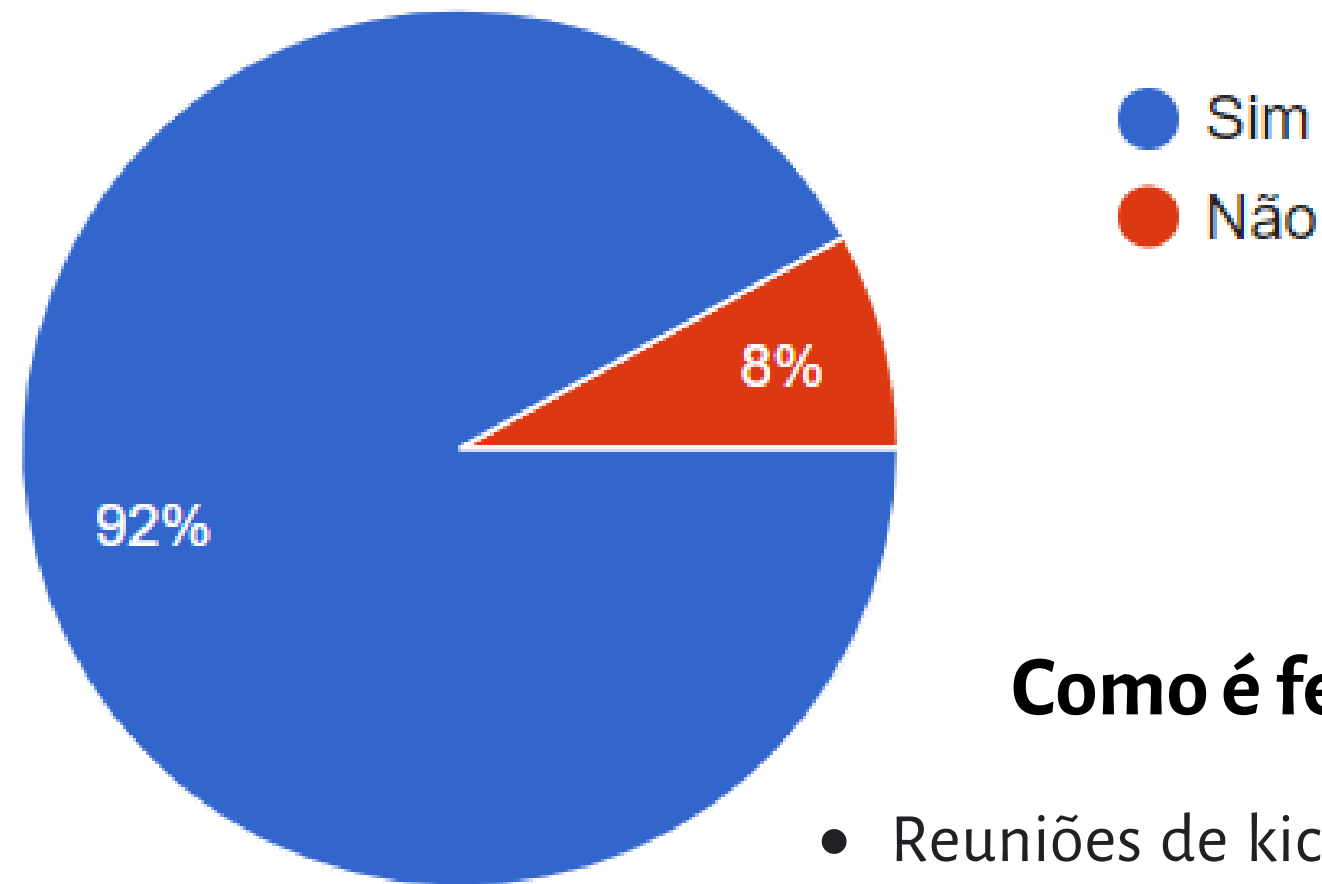
# Orçamento

## Como é feita a estimativa das receitas próprias?

- Limite Orçamentário de Alavancagem + RPI Diretivo (desafio) + Oportunidades de mercado e parceiros
- Previsão de venda de produtos e serviços, convênios vigentes e previstos.
- Estratégia definida e histórico de receitas.
- Percentual atribuído a abordagem de atendimento e canal.
- Histórico, potencialidades territoriais e de produtos, capacidade de execução.
- Receita é fruto da estratégia. Regionais estimam a receita a partir da estratégia, da política de preço e acordos de parceria. Estabelecimento de um mínimo para geração de receita de 18% do orçamento total do escritório.
- Estabelecimento de mínimo em torno de 10%
- Usamos dados externos, histórico interno e perspectivas de negócios para o ano seguinte (patrocínio, emendas parlamentares, crescimento de vendas).
- Percentual mínimo de 30% sobre os recursos aplicados no atendimento e o impacto dessa natureza nos limites orçamentários, como o de pessoal.
- 1. Análise de série histórica; 2. Capacidade do time de atendimento; 3. necessidades de complementação do cenário de recursos
- A receita é definida pela folha de pagamento - índice de cobertura da folha 1 x 1.
- Feito com base nos convênios e dinâmica de cada regional.
- Pela composição da expectativa de convênios e pelo percentual de contrapartida dos recursos alocados em iniciativas com produtos pagos.
- Percentual definido de 5%.
- Cada iniciativa deve gerar 20% de REB.
- Consideramos que cada iniciativa de atendimento deve gerar ao menos 15% de receita.

# Sensibilização e Treinamento

Faz a sensibilização e o treinamento para o Plano Anual?



## Como é feita a sensibilização e o treinamento? Em que momento?

- Reuniões de kick off do planejamento, reuniões com gerentes, Oficinas. Workshops presenciais e remotos.
- Plano de comunicação interna. Divulgação corporativa.
- Após aprovação, processo de divulgação a todos os colaboradores do que ficou definido.
- Treinamentos sobre metodologia de planejamento e outros específicos, a exemplo dos treinamentos do Sistema Leme.
- Após a chegada dos DRF há o alinhamento através de grupos no Teams com a participação dos gestores de cada projeto.

# Sensibilização e Treinamento

## Continuação - **Como é feita a sensibilização e o treinamento? Em que momento?**

- Realizamos uma semana de análises e construções com todos os nossos gerentes, gestores e Diretores. No primeiro dia, realiza-se um seminário com especialistas nacionais sobre tendências e oportunidades, alinhadas às prioridades do UF. Demais dias são de construção participativa.
- Realização de seminário de sensibilização para: avaliação resultados do ano anterior, disseminação das diretrizes e documentos de referência dos programas nacionais, palestra de representantes do governo estadual, para apresentação do cenário e programas do PA Estadual e videoconferência com gestores de programas nacionais para alinhamentos de questões específicas.
- Participação de 50 a 60% do Sebrae UF em encontro de planejamento para sensibilização e construção coletiva.
- Disponibilização de página específica os documentos referentes ao Plano Anual.
- São formados Squads para acompanhamento da estratégia e desdobramento das ações nas diversas áreas.
- Aproveitam todos os momentos de contato. Ex: Encontro semanal pelo Teams onde são abordados diversos assuntos do interesse do Sebrae.
- Disponibilização de planilhas com campos padronizados para proposição dos orçamentos de projetos, com material de apoio também. Depois da validação do plano, realizamos treinamentos do Sistema para inserção dos projetos.
- Todos os colaboradores participam.
- O treinamento realizado é sobre o sistema de Planejamento, onde nesse momento tb sensibilizamos sobre o processo de Planejamento.

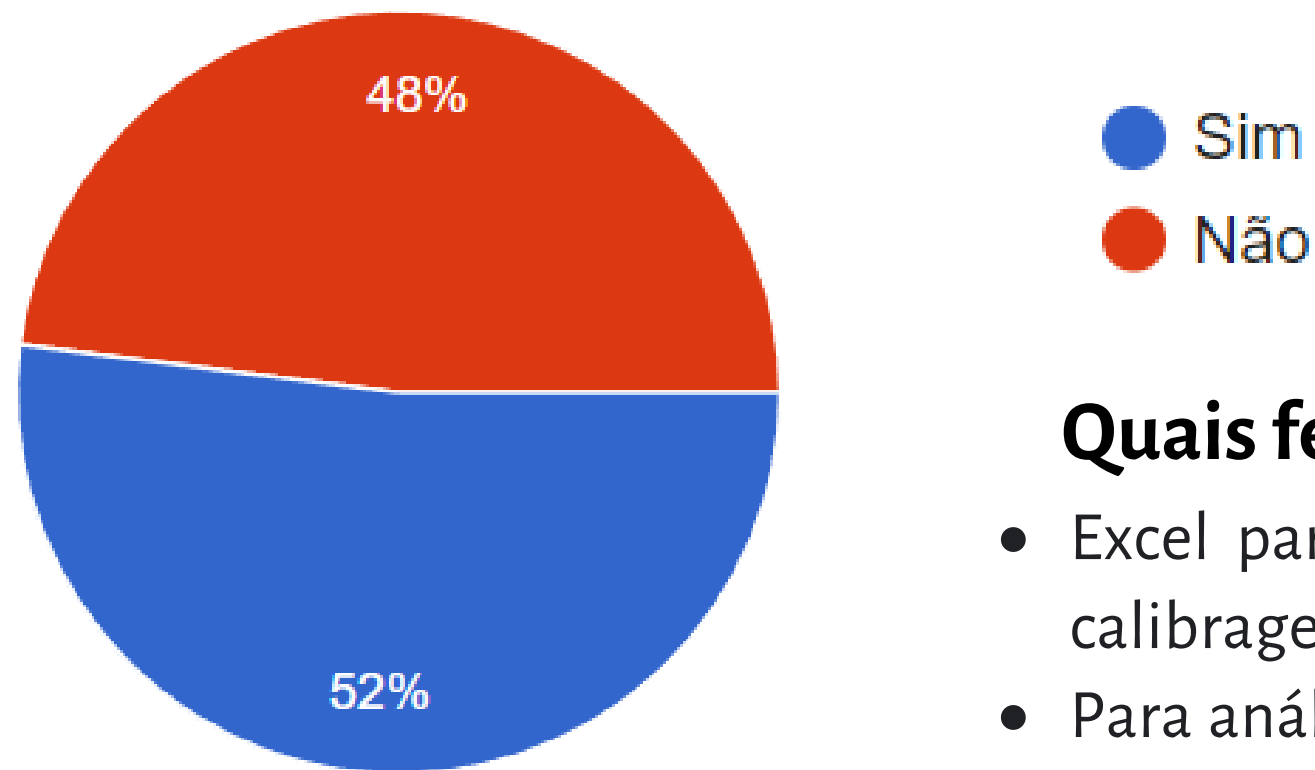
# Leme e outras Ferramentas de Planejamento

## Em que momento usa o Leme?

- No final, na estruturação orçamentária.
- A partir do momento em que é liberado para elaboração do Plano Anual.
- Durante todo o processo de planejamento (quando disponível).
- Apenas no momento de registro para envio das informações ao Sebrae Nacional. Assim como o SGE, o LEME não permite o lançamento e análise de portfólios.
- Planejamento e execução de projetos.
- Só no final. O LEME não proporciona visões consolidadas para os gerentes e para a UGE antes do envio final, fazemos antes em Excel e o lançamento é concentrado na UGE.
- No momento de levantar o histórico de atuação, para análise das estratégias e de estruturação das iniciativas.
- Após a definição junto à diretoria dos orçamentos dos projetos (feitos em formulários enviados previamente para todas as áreas que detalham até o 6º nível orçamentário), lançamos os agregados por Programas no Leme. Já os processos internos são inseridos no Leme pelas respectivas áreas. Inserimos as metas mobilizadoras após validação com as áreas responsáveis e a Direx. Cabe ressaltar que após a aprovação do Plano no CDE, começamos a aprovação individual dos projetos em Direx e somente após isso é que os gestores inserem no Leme.
- Nenhum.

# Leme e outras Ferramentas de Planejamento

## Utiliza outra ferramenta para o planejamento?



## Quais ferramentas? Com qual finalidade?

- Excel para planejamento e controle da estratégia e do orçamento, memória de cálculo, calibragem dos limites e recursos disponíveis.
- Para análise conjunta das áreas afetadas, antes de liberar para registro no LEME. Em alguns casos, lançamento pela UGE.
- Excel para construção das metas.
- Qlik Sense para construção de análises.
- Avaliando a utilização de sistema de fluxo de trabalho para a construção do portfólio.
- Planilhas com definição das metas de equipe, Planilhas de apoio contendo análises setoriais, densidade etc.
- Formulário dos projetos e processos com a estratégia desenhada.
- Planner, Miro, Excel e Forms, Sharepoint, Teams (grupos de discussão e tira dúvidas)
- Datasebrae, hórus, painéis de mercado e comportamento consumidor, estudos de inteligência, matriz de valor, e planilha de estruturação Plano Tático.

# Sugestões e Críticas

## Processo e Cronograma do Plano Anual

- Início com maior antecedência.
- Disponibilização das diretrizes completas e com maior antecedência.
- Demora na liberação do sistema para planejamento e detalhamento dos Programas.
- Maior prazo para desdobramento das iniciativas não vinculadas aos Programas Nacionais.
- Trabalhar melhor conselho deliberativo para o momento de aprovação. Aqui no estado estamos numa situação que o conselho está querendo agir como executivo gerando algumas situações que reverberam na execução da estratégia.

## Programas Nacionais

- Disponibilizar as regras dos programas nacionais junto com as DRFs e não após a adesão.
- Maior detalhamento das DRFs e maior clareza na definição de como os indicadores devem ser mensurados.
- Maior clareza nas regras quanto a vinculação dos indicadores nos projetos (cada gestor de programa deu sua diretriz quanto a esse aspecto o que causou interpretações conflitantes).
- Questões como mudança de regras, principalmente dentro dos Programas ao longo da elaboração do Plano, que não são compartilhadas com a UGE, nos deixa com vários pontos cegos durante o processo.

# Sugestões e Críticas

## Continuação - Programas Nacionais

- Maior celeridade na análise e aprovação das iniciativas pelos gestores nacionais.
- Maior flexibilidade dos gestores de Programa na aprovação de projetos. Fica parecendo que nos estados os técnicos não tem capacidade e maturidade para definirem o que é melhor para o estado.
- Uma estruturação melhor dos projetos setoriais. Estão muitos genéricos e os coordenadores nacionais aceitam de qualquer jeito. São eles que levam os resultados qualitativos mas as descrições, marcos críticos estão deixando a desejar.
- Rever fluxo do processo no sistema caso um gestor de PN não aceitar uma iniciativa em um PN. Não está previsto no fluxo atual.

## UGE/NA

- A UGE precisa retomar o protagonismo do planejamento, a estratégia de execução fica mais na mão dos gestores nacionais do que na área de planejamento e ocorrem mudanças significativas sem que a UGE tenha conhecimento.
- Melhorar alinhamento entre UGE-NA e gestores nacionais e entre gestores nacionais e estaduais.
- Plantão da UGE e gestores nacionais no final do ano. Reposição/interinidade em caso de férias de gestores nacionais.
- Maior apoio da UGE-NA ou exclusividade de equipe para as maiores UF.

# Sugestões e Críticas

## Leme

- Problemas de integridade no Leme (desaparecimento/alterações de valores, desaparecimento de Iniciativas, quebra no fluxo do processo, perda de vinculação à correta unidade responsável etc.).
- Módulo de treinamento no Leme, que serviria também para “rascunho” do plano.
- Revisão do número de licenças de orçamento do Leme.
- Melhora na performance do Leme. (morosidade).

- Melhoria dos relatórios do Leme.
- Inserção nos fluxos do Leme uma instância de aprovação adicional (UGE) para movimentações orçamentárias entre iniciativas, possibilitando a tomada de decisão mais assertiva ao longo da competência.
- Validar o processo de planejamento antes de inserir no Sistema.





# OBRIGADA!

Unidade de Estratégia e Transformação - UGE/NA